

ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Е. В. Калинин,

ст. преподаватель

Л. Л. Калинина,

доцент, канд. экон. наук

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург

Аннотация. Предложен подход к повышению вовлеченности сотрудников, опирающийся на измерение степени их удовлетворенности работой на предприятии. При этом сотрудники рассматриваются как потребители организационной деятельности менеджмента. Показана возможность достижения синергии производства за счет изменения характера взаимоотношений в трудовом коллективе.

Ключевые слова: *вовлеченность сотрудников, синергетический эффект, социальный феномен, удовлетворенность сотрудников.*

INCREASING EMPLOYEE INVOLVEMENT AS A FACTOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

Abstract. An approach to increasing the involvement of employees based on measuring the degree of their satisfaction with work at the enterprise is proposed. At the same time, employees are considered as consumers of the organizational activities of management. The possibility of achieving production synergy by changing the nature of relationships in the labor collective is shown.

Keywords: *employee involvement, synergy effect, social phenomenon, employee satisfaction.*

Важным направлением развития промышленного предприятия, обеспечивающим его стабильный рост и повышение эффективности деятельности, является постоянное увеличение производительности. Труд людей, создающих на своих рабочих местах новые ценности в виде товаров или услуг, остается единственным источником роста благосостояния граждан, благополучия предприятия, процветания государства в целом.

Известно, что предприятие не сумеет достичь большого успеха, если его сотрудники не будут стремиться к достижению общих целей, не будут разделять общие для них ценности [1]. Не случайно третий принцип менеджмента качества «Взаимодействие работников» гласит: «Для организации крайне важно, чтобы все работники были компетентными, наделены полномочиями и вовлечены в создание ценности. Компетентные, наделенные полномочиями и взаимодействующие работники на всех уровнях организации повышают ее способность создавать ценность» [2].

Длительное время основным инструментом повышения вовлеченности сотрудников предприятий считалась мотивация. Разрабатывались раз-

личные мотивационные схемы, алгоритмы и мероприятия. Однако исследования, опубликованные Рейнхардом Шпренгером, показали, что внешнее мотивирование, применение лозунга «сделаешь то, получишь это» противоречит самой сущности человека [3].

Для того чтобы полноценно вовлечь сотрудников в работу компании, вызвать их заинтересованность в результатах общего труда, необходимо хорошо понимать, что влияет на их созидательную деятельность. С этой целью следует изучать удовлетворенность сотрудников предприятия, которая демонстрирует восприятие сотрудниками степени выполнения их требований и ожиданий от работы в компании.

Все сотрудники любой компании априори являются потребителями результатов организационной деятельности менеджеров. Они постоянно трудятся в производственной среде, формируемой и поддерживаемой руководством компании и линейными руководителями. Изучение восприятия этой среды сотрудниками, ее влияния (позитивного или негативного) на повседневную работу позволяет получить ответы на два важных вопроса:

1. Что вдохновляет сотрудников данного предприятия, развивает их инициативу, творческую активность?

2. Что мешает сотрудникам проявлять их творческий потенциал, препятствует выполнению работ/заданий наилучшим образом?

Рассмотрение сотрудников предприятия в качестве потребителей труда менеджеров, создающих условия для их работы, позволяет применить для проведения исследования методы, разработанные и успешно опробованные при изучении поведения потребителей продукции предприятия [4]. Такой подход помогает увидеть новые возможности развития.

Квалифицированное исследование удовлетворенности сотрудников, обеспечивающее получение надежных результатов, предполагает выполнение работ в два этапа. На первом этапе проводится поисковое исследование. Его целью является определение запросов сотрудников предприятия и уточнение относительной важности этих запросов на момент проведения исследования. На основе полученной информации разрабатывается анкета, которая становится инструментом проведения основного исследования, выполняемого на втором этапе.

При подготовке вопросов анкеты важно обращать внимание на то, чтобы не применялись двусмысленные формулировки, не использовались незнакомые термины или жаргон, не применялись двойные вопросы. Требуется обязательно применять цифровые шкалы.

Коллектив предприятия представляет собой социальную систему со своими специфическими свойствами. Такая система является нелинейной, поэтому в ней могут возникать синергетические эффекты. Благодаря их существованию любая

производственная система способна повышать свою производительность в больших пределах. В российской печати публиковались материалы о росте производительности предприятия в 45 раз за 10 лет без замены оборудования и без увеличения численности сотрудников [5], то есть за счет изменения характера взаимодействия в коллективе предприятия.

Проведение тренингов (в том числе по измерению удовлетворенности сотрудников) на предприятиях Уральского региона в течение 10 лет позволяет сделать следующие выводы об особенностях организаций, более успешных в удовлетворении своих внутренних потребителей (сотрудников предприятия):

- представители высшего руководства придерживаются единства слова и дела в отношении удовлетворения сотрудников;

- высшее руководство постоянно помнит о значении своих сотрудников;

- используются точные методики измерения удовлетворенности сотрудников;

- постоянно поддерживается обратная связь по результатам исследований;

- решения о приоритетах для улучшений принимаются оперативно.

Люди на таких предприятиях имеют высокий уровень социальной защищенности. Они перестают быть просто хорошими **работниками**. Они становятся **сотрудниками**, настроенными на творческое отношение к своему труду и постоянное развитие своего предприятия.

Но самое важное достижение — на предприятиях формируется атмосфера заинтересованности и сотрудничества, в которой коллектив предприятия развивается как социальный феномен, способный улучшать свои характеристики.

Список литературы

1. Калинин Е. В. Принципы менеджмента качества. Екатеринбург : Изд-во АМБ, 2012. 68 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
3. Шпренгер Р. Мифы мотивации. Выходы из тупика / пер. с нем. Калуга : Духовное знание, 2004. 296 с.
4. Хилл Н., Сельф Б., Роше Г. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000. М. : Изд. дом «Технологии», 2004. 192 с.
5. Щербо Г. У руля «Мерседеса» // Эксперт. 2003. № 15. С. 29–36.